

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sektor properti merupakan salah satu sektor yang dinilai krusial karena dapat mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Hal ini dikarenakan sektor ini diklaim sebagai *leading* sektor bagi pertumbuhan sektor lain seperti tenaga kerja, sektor keuangan, konstruksi, hingga industri atau teknik. Namun, harus diakui bahwa saat ini ekonomi global utamanya Indonesia sedang menghadapi ketidakpastian ekonomi sehingga banyak masyarakat yang lebih berhati-hati untuk berinvestasi pada sektor properti (Mankiw, 2021; Pusat Kebijakan Ekonomi Makro, 2023). Berdasarkan data dari GoodStats (2025), penjualan rumah di Indonesia mengalami penurunan sebesar 3,8% pada Kuartal II-2025. Penurunan ini mencerminkan daya beli masyarakat yang belum sepenuhnya pulih serta kondisi ekonomi global yang tidak menentu. Fenomena penurunan penjualan properti ini sejalan dengan laporan Survei Harga Properti Residensial (SHPR) Bank Indonesia sepanjang tahun 2025, yang mencatat bahwa pasar primer nasional sempat mengalami kontraksi pertumbuhan penjualan yang cukup signifikan, yakni sebesar 3,80% tahun ke tahun pada Triwulan II dan berlanjut sebesar 1,29% tahun ke tahun pada Triwulan III. Dalam konteks ekonomi makro, kemampuan daya beli masyarakat memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan sektor *real estate*. Case *et al.*, (2020) dan Sukirno (2016) menempatkan daya beli sebagai salah satu penentu aktivitas ekonomi, termasuk pada sektor properti.

Di sisi lain, meskipun pemerintah telah memberikan berbagai insentif, seperti kebijakan Pajak Pertambahan Nilai Ditanggung Pemerintah (PPN DTP), realita di lapangan menunjukkan bahwa daya beli masyarakat masih cenderung lesu (Bank Indonesia, 2024). Lebih lanjut, tekanan eksternal tersebut juga secara langsung berimplikasi pada capaian kinerja karyawan secara jangka panjang. Salah satu perusahaan properti ternama di Indonesia, yang telah berdiri selama empat puluh lima tahun, PT Graha Damai Putra juga menjadi pihak yang terdampak dari kondisi ini. Akibatnya, perusahaan mengalami implikasi finansial yang signifikan mencakup kerugian *holding cost* dan *opportunity cost*. Berdasarkan data internal PT Graha Damai Putra, terdapat fluktuasi dan selisih antara target serta realisasi penjualan selama periode 2021 hingga 2024, sebagaimana dirangkum dalam data berikut:

**Tabel 1. 1 Target Penjualan Realisasi Penjualan
PT Graha Damai Putra Tahun 2021-2024**

Tahun	Target		Penjualan		Pencapaian (%)
	Unit	Rp	Unit	Rp	
2021	160	150.147.285.727	125	89.675.370.177	59,72
2022	160	159.586.629.311	59	57.779.288.760	36,21
2023	188	160.129.961.294	59	52.465.048.649	32,76
2024	120	144.936.433.934	39	56.024.269.369	38,65

Sumber : Data target penjualan realisasi penjualan PT Graha Damai Putra Tahun 2021-2024(data diolah).

Dari Tabel 1.1 diatas, dapat diketahui terjadi fluktuasi penjualan yang berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan. Pada tahun 2024 penjualan mencapai 38,65%, naik sebesar 5,8% lebih tinggi di banding tahun sebelumnya.

Kondisi tersebut tidak serta merta mencerminkan kinerja yang sepenuhnya positif, mengingat perusahaan melakukan penyesuaian target penjualan sebesar 33,3% dan melakukan penyesuaian RAB. Sehingga berdasarkan data yang ada dapat disimpulkan perusahaan lebih menekankan strategi yang adaptif dibanding pertumbuhan yang stabil. Lebih lanjut, tinggi rendahnya kinerja organisasi pada praktiknya sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Keberadaan karyawan yang kompeten dan berkinerja optimal menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Hal ini sejalan dengan pandangan Dessler (2020), yang menyatakan bahwa keberhasilan strategis perusahaan sangat bergantung pada kapabilitas sumber daya manusianya serta efektivitas kinerja mereka. Namun demikian kinerja karyawan sejatinya juga dipengaruhi oleh banyak faktor. Dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan mengidentifikasi "beban kerja" sebagai faktor yang kemungkinan memengaruhi kinerja karyawan di PT Graha Damai Putra. Secara teoritis, pemberian beban kerja yang melampaui kapasitas pemrosesan optimal individu dan memicu kelelahan baik mental dan, yang berpotensi mengakibatkan turunnya ketelitian kerja (Putra, 2012). Ketimpangan alokasi tugas ini yang disinyalir menjadi salah satu faktor penghambat efisiensi operasional.

Guna mengidentifikasi lebih lanjut secara objektif mengenai indikasi masalah pada beban kerja yang melatarbelakangi penurunan target penjualan, peneliti telah melakukan pra-survei (studi pendahuluan) terhadap 15 orang karyawan untuk mengetahui persoalan beban kerja di lapangan. Adapun

rekapitulasi persentase hasil kuesioner pra-survei tersebut dijelaskan oleh Tabel 1.2 berikut:

Tabel 1. 2 Hasil Pra-Survei PT Graha Damai Putra

No	Pernyataan	Jumlah Ya	Ya (%)	Jumlah Tidak	Tidak (%)
1	Saya merasa beban kerja yang diberikan perusahaan tinggi	8	53%	7	47%
2	Tugas yang saya kerjakan setiap hari sangat menguras energi (fisik maupun pikiran)	9	60%	6	40%
3	Saya sering merasa waktu kerja di kantor tidak cukup untuk menyelesaikan semua tanggung jawab	9	60%	6	40%
4	Saya sering melakukan pekerjaan yang sebenarnya bukan tugas utama saya (rangkap jabatan)	15	100%	0	0%
5	Saya merasa kurang mendapatkan arahan atau bimbingan teknis dari pimpinan	5	33%	10	67%
6	Perubahan instruksi atau keputusan pimpinan yang mendadak sering menghambat pekerjaan saya.	13	87%	2	13%
7	Saya merasa komunikasi antara pimpinan dan karyawan masih kurang efektif.	7	47%	8	53%
8	Ketiadaan sosok manajer di divisi saya membuat koordinasi kerja menjadi sulit.	8	53%	7	47%
9	Saya merasa sulit untuk mencapai target pekerjaan yang sudah ditetapkan perusahaan.	8	53%	7	47%
10	Saya sering harus melakukan pengerjaan ulang (rework) karena hasil kerja dianggap belum sesuai.	10	67%	5	33%
11	Kualitas hasil kerja saya akhir-akhir ini menurun karena tumpukan tugas yang ada.	8	53%	7	47%
12	Saya sering merasa terlambat dalam menyelesaikan laporan atau proyek yang diberikan.	7	47%	8	53%

Sumber : Data Primer Pra-Survei Diolah (2026)

Berdasarkan hasil pra-survei yang dirangkum dalam Tabel 1.2, ditemukan indikasi kuat bahwa karyawan PT Graha Damai Putra menghadapi tekanan beban kerja dan hambatan koordinasi yang signifikan. Dari aspek beban kerja, seluruh responden (100%) menyatakan bahwa mereka melakukan pekerjaan yang bukan tugas utamanya (rangkap jabatan), yang kemudian berdampak pada tingginya porsi kerja (53%), terkurasnya energi fisik dan pikiran (60%), serta kurangnya waktu untuk menyelesaikan tanggung jawab (60%). Tekanan ini

diperparah oleh dinamika manajemen, di mana 87% karyawan merasa terhambat oleh perubahan instruksi pimpinan yang mendadak, serta 53% di antaranya kesulitan berkoordinasi akibat ketiadaan sosok manajer di divisi mereka. Akibatnya, terjadi penurunan kualitas kinerja yang cukup jelas: sebanyak 67% karyawan sering melakukan pengerjaan ulang (*rework*), 53% merasa kualitas kerjanya menurun serta sulit mencapai target perusahaan, dan 47% kerap terlambat dalam menyelesaikan laporan atau proyek yang diberikan. Fenomena tingginya durasi kerja lembur dan pengerjaan ulang (*rework*) konten di lapangan menunjukkan adanya tekanan waktu (*time pressure*) yang tinggi pada staf. Menurut Koesomowidjojo (2017), target yang harus dicapai dan kondisi waktu kerja merupakan indikator penting dalam beban kerja mental, di mana tuntutan waktu yang ketat serta kuantitas tugas yang berlebih dapat memicu kelelahan psikologis dan menurunkan kualitas hasil kerja karyawan secara signifikan.

Selain beban kerja, efektivitas kepemimpinan juga ditengarai menjadi kendala krusial di dalam organisasi. Berdasarkan hasil pra-riset, komunikasi yang berjalan cenderung bersifat satu arah dan minim pengarahan teknis. Padahal, menurut Hasibuan (2017), salah satu fungsi esensial seorang pemimpin adalah memberikan pengarahan (*directing*) dan bimbingan yang jelas guna mengoordinasikan gerak langkah karyawan demi mencapai target perusahaan. Berdasarkan hasil pra-survei melalui wawancara mendalam terhadap 6 informan kunci di PT Graha Damai Putra, ditemukan bahwa dinamika kepemimpinan di PT Graha Damai Putra diwarnai oleh transisi

manajerial yang memicu perubahan budaya organisasi menjadi cenderung kaku, sentralistik, serta mengalami hambatan dalam alur koordinasi vertikal.

Hambatan kepemimpinan yang paling menonjol adalah lambatnya pimpinan tertinggi dalam menurunkan validasi atau keputusan final terkait spesifikasi material proyek, yang sering kali berujung pada pelepasan tanggung jawab pengarahannya (*laissez-faire tendency*). Kondisi ini diungkapkan secara mendalam oleh Informan DK (QC & QS):

"Proses operasional sering kali mengalami kemacetan karena pimpinan lambat memberikan persetujuan spek material. Ketika staf mendesak kepastian dokumen acuan agar proyek tidak semakin mundur, pimpinan justru melepaskan otoritasnya dengan instruksi spontan: Ya sudah, diputuskan dan kerjakan saja sendiri."

Kekakuan sistem kepemimpinan juga terlihat dari pola pengambilan keputusan yang tersentralisasi tanpa adanya delegasi wewenang yang fleksibel kepada staf garda depan. Hal ini menyebabkan respon perusahaan terhadap masalah eksternal menjadi sangat lambat. Informan FE (Admin Estate) memvalidasi hambatan birokrasi ini:

"Setiap kali ada komplain teknis kedaruratan dari warga perumahan, seperti infrastruktur rusak atau kebocoran, kami tidak bisa langsung mengeksekusinya. Alur birokrasi kepemimpinan mewajibkan seluruh laporan ditampung dulu dan dilaporkan ke atas untuk menunggu persetujuan pimpinan, sehingga penanganannya sering kali terlambat."

Selain lambatnya keputusan, arah instruksi pimpinan yang dinamis namun tidak konsisten kerap memicu pemborosan energi kerja karyawan karena ide atau visual yang sudah disetujui di awal tiba-tiba dibatalkan sepihak di tengah jalan. Informan S (Pengawas ME) mengonfirmasi fenomena pengerjaan ulang akibat inkonsistensi atasan ini:

"Keputusan atasan beberapa kali membuat pekerjaan harian terhambat. Contohnya saat pembuatan papan nama billboard perumahan; setelah selesai dikerjakan sesuai arahan awal, pimpinan menilai hasilnya kurang terang sehingga kami di lapangan diwajibkan membongkar kembali dan memperbaiki lampunya dari nol sampai bos menyatakan oke."

Hal senada disampaikan oleh Informan SB (Staf *Landscape*) yang mengeluhkan seringnya jalur instruksi berubah akibat benturan antara kebutuhan taktis lapangan dengan regulasi kaku dari kantor pusat. Karakteristik kepemimpinan yang satu arah (*one-way communication*) dan resisten terhadap masukan teknis bawahan ini juga dikritisi oleh karyawan senior, Informan D (Staf *Landscape Senior*):

"Pimpinan saat ini memang memiliki wawasan konsep yang luas dan dinamis. Namun, ketika kami dari tim teknis mencoba memberikan masukan rasional berdasarkan kondisi anggaran atau realitas tanah di lapangan, pimpinan cenderung kaku dan menolak umpan balik tersebut. Akhirnya kami memilih pasif dan mengalah mengikuti instruksi sepihak atasan."

Ketidakmampuan kepemimpinan dalam memahami dinamika lapangan juga terlihat dari kebijakan evaluasi performa penjualan yang dinilai tidak realistis. Informan L (*Sales Marketing*) menguraikan kritik tajamnya terhadap kebijakan pimpinan:

"Pimpinan menerapkan aturan potong kontrak (cut) yang agresif bagi sales baru yang tidak closing dalam 3 bulan. Kebijakan ini sangat kaku karena mengabaikan sales cycle industri properti. Saya yang memiliki pengalaman 4 tahun di pengembang lain saja, baru bisa menstimulasi penjualan pertama pada bulan keempat setelah database konsumen terbentuk."

Adanya hambatan koordinasi pimpinan serta tingginya tuntutan beban kerja yang dihadapi oleh karyawan di berbagai divisi berimplikasi pada penurunan efektivitas hasil kerja organisasi. Berbagai kendala operasional yang teridentifikasi dari hasil pra-survei dan wawancara ini menjadi urgensi kuat bagi peneliti untuk menguji lebih lanjut tingkat performa kerja di lingkungan perusahaan.

Sejatinya, penelitian sebelumnya telah mengkaji dampak beban kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Namun, dalam perkembangannya, masih ditemukan adanya inkonsistensi empiris (*research gap*) dari hasil-hasil penelitian sebelumnya. Pada variabel beban kerja, penelitian oleh Susilawati *et al.* (2025), yang diterbitkan dalam Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan, telah mengonfirmasi bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Volume tugas yang berlebihan akan

langsung menurunkan produktivitas karyawan. Namun, hasil tersebut secara empiris kontradiktif dengan temuan Polakitang *et al.* (2019) dalam Jurnal EMBA bahwa, jika ditinjau secara parsial, beban kerja tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa dampak beban kerja terhadap performa kerja tidak selalu mutlak dan bisa memberikan hasil yang berbeda pada objek organisasi yang berbeda.

Inkonsistensi hasil yang serupa juga ditemukan pada variabel kepemimpinan. Mengenai variabel kepemimpinan, penelitian terbaru oleh Priyanti dkk. (2025) dalam Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen juga mendukung pandangan bahwa kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang dapat secara efektif menjalankan fungsi kepemimpinan dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Namun, temuan berbeda ditunjukkan oleh Nugroho *et al.* (2024) dalam Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik. Penelitian tersebut menemukan bahwa kepemimpinan secara langsung tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menjadi temuan yang berbeda dari pandangan umum yang selama ini menyatakan bahwa kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan kinerja.

Berdasarkan permasalahan yang ada dan perbedaan dari hasil penelitian yang sudah ada, peneliti menyimpulkan bahwa penelitian mendalam mengenai topik ini diperlukan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan judul

"Pengaruh Beban Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT Graha Damai Putra."

1.2 Rumusan Masalah

Fenomena yang telah di observasi, ditarik perumusan masalahnya adalah yaitu:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT Graha Damai Putra.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Graha Damai Putra.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian diharapkan dapat memberi manfaat adalah berikut:

1. Manfaat Teoritis

Adapun manfaat teoritis dari penelitian ini yaitu:

- a. Studi ini diharapkan dapat berkontribusi pada kemajuan pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai kepemimpinan, beban kerja, dan kinerja karyawan.
- b. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada penelitian empiris mengenai dampak kepemimpinan dan beban kerja pada kinerja karyawan. Lebih lanjut, hasil studi ini dapat menjadi

referensi bagi para peneliti yang berencana untuk mempelajari variabel serupa atau terkait di kedepannya.

- c. Diharapkan Hasil penelitian mendukung teori-teori yang membahas hubungan antara beban kerja, kepemimpinan, dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat secara praktis yaitu:

- a. Bagi peneliti

Diharapkan penelitian ini akan meningkatkan pengetahuan dan wawasan tentang bagaimana beban kerja dan kepemimpinan berdampak pada kinerja karyawan.

- b. Bagi akademisi

Informasi yang diperoleh dari studi ini dapat dijadikan pertimbangan untuk pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara kepemimpinan dan manajemen beban kerja serta dampaknya terhadap tingkat kinerja karyawan di industri real estat.

- c. Bagi peneliti selanjutnya

Studi ini diharapkan dapat berfungsi sebagai referensi tambahan dan data perbandingan untuk penelitian masa depan tentang topik serupa. Dengan demikian, penelitian tentang variabel dalam studi ini dapat dikembangkan dan disempurnakan lebih lanjut.

d. Bagi perusahaan

Studi ini diharapkan dapat memberikan data untuk pertimbangan dan evaluasi peningkatan komunikasi korporat, kolaborasi, dan distribusi kerja. Lebih lanjut, temuan penelitian dapat berkontribusi agar lingkungan kerja lebih menyenangkan dan mendukung tujuan bersama dengan mengurangi risiko kesalahan kerja dan stres berlebihan, sehingga meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan.